

Wissen kompakt

**MOTIVATION**

(Stand 2003)

*Verfasser:*

Mag. Josef Wanas

*Kontakt:*

Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH

3580 Horn, Florianigasse 7

Tel.: 02982/4521, Fax: 02982/4521-10

E-Mail: [office@regionalberatung.at](mailto:office@regionalberatung.at)

[www.regionalberatung.at](http://www.regionalberatung.at)

## **Inhaltsverzeichnis**

INHALTSVERZEICHNIS .....	2
<b>1 EMOTION, MOTIVATION, EINSTELLUNG.....</b>	<b>4</b>
<b>2 MOTIVATION.....</b>	<b>5</b>
2.1 MOTIVATIONSHIERARCHIE VON MASLOW .....	5
2.2 MOTIVATION UND MOTIVIERUNG BEI WISSENSARBEITERINNEN .....	7
<b>3 GESAMTMODELL VON MOTIVATION UND SELBSTKONZEPT .....</b>	<b>9</b>
3.1 INTRINSISCHE PROZESSMOTIVATION .....	9
3.2 EXTRINSISCHE - INSTRUMENTELLE MOTIVATION.....	10
3.3 EXTERNALES SELBSTKONZEPT .....	10
3.4 INTERNALES SELBSTKONZEPT .....	11
3.5 ZIELVERINNER-LICHUNG .....	11
<b>4 MOTIVATION VERSUS DEMOTIVATION.....</b>	<b>14</b>
4.1 DIE TEUFLISCHE WIRKUNG DER EXTRINSISCHEN BELOHNUNG.....	14
4.2 ARTEN DER MOTIVATION .....	16
4.3 WIE TRITT DEMOTIVATION IN ERSCHEINUNG? .....	17
4.4 DIE AKTUELLEN UND DIE POTENTIELLEN MOTIVATIONSBARRIEREN .....	18
4.5 VORBEUGENDE MAßNAHMEN GEGEN DEMOTIVATION .....	20
4.5.1 <i>Anleitung zur Vermeidung bzw. Verminderung von Demotivation .....</i>	<i>21</i>
4.5.2 <i>Anleitung und Fragen zur Demotivationsüberwindung bei Führungskräften.....</i>	<i>21</i>
4.5.3 <i>Vorbeugung gegen Demotivation.....</i>	<i>22</i>
<b>5 RESÜMEE .....</b>	<b>25</b>
VERFASSER .....	26
LITERATURVERZEICHNIS.....	27

In unserer sich rasant entwickelnden Zeit wird Wissen zum Kapital der nachindustriellen Gesellschaft.

Mittels neuer Technologien und Informationsnetze wird der Zugang zu einer weltumspannenden Informationsgesellschaft Wirklichkeit. Zur Informationsbeschaffung von Kundenbedürfnissen, Wettbewerbsentwicklung und Marktsituationen bedarf es daher eines professionellen externen und internen Informations-„Managements“.

Die Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH geht nicht davon aus, dass man Wissen „managen“ kann, sondern dass ein praxisbezogenes Lernen mit Menschen, die sich ähnlichen Herausforderungen stellen müssen oder möchten, dazu führt, dass:

**Wissen wirksam wird  
(www)**

und die Leserinnen und Leser für sich und ihre Arbeit neue Netzwerke erschließen können.

Weiterführende Unterlagen zu wichtigen Themen finden Sie auf unserer Homepage: [www.regionalberatung.at](http://www.regionalberatung.at)

Für unser Team (9 MitarbeiterInnen) ist Regionalentwicklung mehr als nur ein Job: Aus eigener Erfahrung, aus Verbundenheit mit den Regionen und aus Freude an einer aufbauenden Arbeit mit Menschen ist Regionalberatung unsere Mission.

Wir produzieren keine Papierkonzepte, sondern unterstützen, begleiten und coachen Lern- und Entwicklungsprozesse in Projekten, Unternehmen, Organisationen und in der Verwaltung

- ◆ fachlich kompetent
- ◆ methodisch innovativ
- ◆ praxisnah und spürbar engagiert

Ihr Beratungsteam steht Ihnen in folgenden Schwerpunktbereichen zur Verfügung:

- ◆ Standort- und Stadtmarketing
- ◆ Gemeindeentwicklungsprojekte
- ◆ Strategie- und Politikberatung
- ◆ Konzeption und Umsetzung von regionalen Entwicklungsprogrammen
- ◆ Konzeption und Aufbau von Kooperationsprojekten
- ◆ Integrierte Energieprogramme
- ◆ Regionale Tourismusprogramme
- ◆ Projekte im Bereich Telematik und Neue Medien
- ◆ Landwirtschaftliche Kooperationsprojekte

## 1 Emotion, Motivation, Einstellung

Wenn wir von Motivation sprechen, dann meinen wir damit menschliche Antriebskräfte, die dem Menschen psychische Kraft und Energie geben, und damit sein Verhalten antreiben. Diese aktivierenden Prozesse sind dafür verantwortlich, dass überhaupt ein Verhalten zustande kommt.

Im Mittelpunkt der komplexen, aktivierenden Prozesse stehen drei Begriffe, die in einer starken Verbindung mit kognitiven Vorgängen, also mit bewussten gedanklichen Vorgängen, stehen.

Diese Begriffe werden nach KOTLER unterschieden in

- ◆ **Emotion:** Das sind innere Erregungsvorgänge, die angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden.
- ◆ **Motivation:** Emotionen und Triebe, die mit einer Zielorientierung in Bezug auf das Verhalten verbunden sind.
- ◆ **Einstellung:** Ist eine Motivation, die mit einer – kognitiven – Gegenstandsbeurteilung verknüpft ist.

**Emotionen** sind nach innen auf das eigene Erleben,

**Motivationen** auf ein Handeln,

**Einstellungen** auf Objekte gerichtet.

Alle drei Zustände kommen durch ein kompliziertes Zusammenspiel von Funktionen verschiedener Gehirnzustände.

Im Subkortex (Kleinhirn, Zwischenhirn und Stammhirn) entstehen die allgemeinen und spezifischen Aktivierungsprozesse (Erregungen und Spannungen):

- ◆ *Formatio Reticularis* im Hirnstamm ist für die allgemeine Aktivierung zuständig
- ◆ *Hypothalamus* reguliert die Emotionen und Motivationen, die durch innere Reizungen wie Hormone, Zucker etc. ausgelöst werden
- ◆ *Limbisches System*, ein Randbezirk des Großhirns, wirkt an den äußeren Reizungen und den dadurch entstehenden Emotionen und Motivationen mit

- ◆ **Emotion** = zentralnervöses Erregungsmuster + kognitive Interpretation
- ◆ **Motivation** = Emotion + kognitive Zielorientierung
- ◆ **Einstellung** = Motivation + kognitive Gegenstandsbeurteilung

Die kognitiven, gedanklichen Vorgänge geschehen im Großhirn, dem Kortex. Als weiteres Konstrukt könnte hier die Verhaltensabsicht angehängt werden.

Die von der Einstellung angegebene und auf einen bestimmten Gegenstand, Menschen, Sachverhalte, Situationen, bezogene Haltung wird dadurch für ganz bestimmte Handlungssituationen differenziert und präzisiert.

**Motivation ist ein  
bewusstes Anstreben  
von Zielen**

## 2 Motivation

Das Konstrukt der Motivation soll das „Warum“ des Handelns erklären.

Das Vorhandensein von Emotionen und Trieben genügt noch nicht, um das Verhalten auf spezielle Ziele auszurichten. Dazu sind zusätzliche kognitive, das heißt gedanklich gesteuerte Prozesse notwendig.

Motivation kann somit als ein bewusstes Anstreben von Zielen, als erlebte Zielorientierung, als Wille, etwas zu tun, umschrieben werden.

Wir unterscheiden eine physiologisch bedingte und eine psychisch bedingte Motivation.

### 2.1 Motivationshierarchie von Maslow

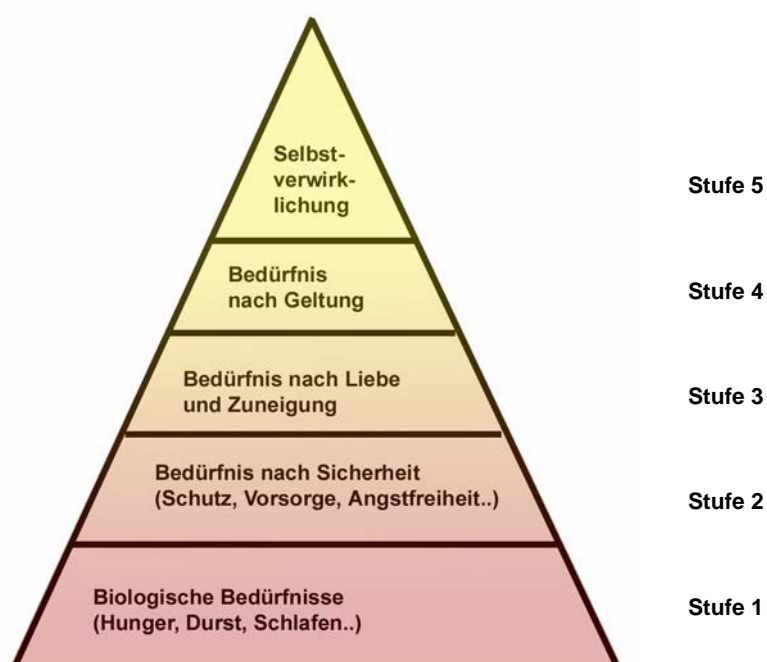


Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow